

**Harvard  
Business  
Review**  
**10**  
**лучших  
статей**

# Менеджмент. Главные идеи

Лучшее за

# 2019



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

бизнес

# **Harvard Business Review (HBR)**

## **Менеджмент. Главные идеи**

### **Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»**

*Текст предоставлен правообладателем*  
*Менеджмент: Главные идеи. Лучшее за 2019: Альпина Паблишер;*  
*Москва; 2020*  
*ISBN 978-5-9614-3444-6*

### **Аннотация**

В этом издании подобраны лучшие публикации 2019 года, посвященные таким актуальным проблемам, как особенности мультикомандного подхода, преимущества и сложности использования ИИ и дополненной реальности в бизнесе, гражданский активизм современных руководителей, влияние корпоративной культуры на организации, а также урегулирования непростых ситуаций, связанных с домогательствами и дискриминацией на рабочем месте.

Практические советы и проверенные методики от выдающихся генеральных директоров, консультантов и профессоров ведущих бизнес-школ и университетов помогут руководителям компаний из самых разных областей бизнеса.

# Содержание

Предисловие	6
Перегруженная организация	15
Почему это стало важным сейчас	19
Устранение проблем	26
Почему мы недооцениваем компетентное управление?	46
Конец ознакомительного фрагмента.	47

# **(HBR) Коллектив авторов**

## **Менеджмент: Главные идеи**

### *Лучшее за 2019*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *Л. Разживайкина*

Корректоры *Е. Аксёнова, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *К. Свищёв*

Арт-директор *Ю. Буга*

Original work copyright © 2018 2019 Harvard Business Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2020

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого элек-*

*тронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Предисловие

Всегда непросто сводить целый год исследований, идей и советов от *Harvard Business Review* к нескольким статьям, собранным в одной книге, но в этом году это особенно трудно. Помимо традиционных для *HBR* тем, таких как лидерство и стратегия, на страницах журнала мы поднимали сложные вопросы, которые обсуждали на конференциях и в соцсетях. Мы регулярно исследовали машинное обучение, место бизнеса в обществе, а также последствия таких действий, как преследования на работе и дискриминация, которые могут затронуть любого. Выдающиеся статьи прошедшего года охватывали множество тем: от интеграции когнитивных технологий и человеческого труда до откровенных высказываний – будь то генеральный директор или рядовой менеджер – в рамках движения #MeToo. Наши авторы дают вам возможность заглянуть в объектив, направленный на быстро меняющийся контекст, в котором нам приходится работать. Этот сборник статей демонстрирует наиболее важные для *Harvard Business Review* темы прошедшего года.

Мы годами трудимся в командах. Вызов сегодняшнего дня заключается в том, как управлять работой и коммуникациями, когда вы сами и каждый из тех, с кем вы работаете, заняты еще в полудюжине проектов. В статье **«Перегруженная организация»** наряду с некоторыми традиционными

ми методами командной работы предлагаются новые стратегии для решения этой насущной проблемы, от наложения дорожных карт до обмена мнениями по проектам, чтобы помочь рабочим группам сохранять прогресс, когда их ключевых специалистов перебрасывают по команде «свистать всех наверх» на более горячий участок. Авторы статьи – Марк Мортенсен и Хайди Гарднер – проводят исследования, преподают и консультируют по вопросам сотрудничества и лидерства. Они нашли несколько способов, с помощью которых руководители отдельных групп и целых организаций могут уменьшить негативное влияние совместительства и воспользоваться его преимуществами, такими как обмен опытом между командами, более эффективное управление временем и возможности для обучения.

Студентов МВА учат, что компании не могут рассчитывать в конкурентной борьбе на управленческие компетенции – их слишком легко скопировать и поэтому в перспективе они не дают конкурентного преимущества. Тем не менее десятилетний исследовательский проект, предпринятый авторами Рафаэллой Садун, Николасом Блумом и Джоном ван Риненом, доказывает, что общепринятое мнение неверно и поднимает вопрос **«Почему мы недооцениваем компетентное управление?»**. Изучив 12 000 организаций, авторы обнаружили массу различий в том, как компании реализуют на практике 18 ключевых процессов, включая такие, как постановка целей, операционная деятельность и подго-

товка персонала. Эти различия имеют значение: компании с сильными управленческими процессами значительно лучше справляются с высокими показателями вроде прибыльности, роста и производительности. Авторы определяют основные проблемы, препятствующие принятию необходимых методов управления, предлагают решения и приводят доводы в пользу того, что старшие руководители должны сосредоточиться на искусстве оперативного управления в дополнение к стратегии.

Для преодоления организационной необъективности руководители полагаются на аналитику, принимая решения по найму сотрудников и их продвижению по службе на основе данных. Но некоторые лидеры, идущие этим путем, говорят, что не могут положить конец необъективности с помощью данных: невозможно «применять аналитику к проблемам неполных рабочих групп», потому что «значимые вводные данные основываются на недостаточном для достоверного понимания количестве человек – размер выборки слишком мал». В статье **«Цифры не дают полной картины»** директор по культурно-личностному многообразию Facebook Максин Уильямс объясняет, почему данные должны сочетаться с качественными исследованиями, чтобы подсказать руководителям идеи, необходимые для увеличения представленности разнообразных групп на всех организационных уровнях. Опираясь на данные отрасли или отдельных ее секторов, наблюдая за действиями других компаний



и пристально изучая опыт собственных сотрудников, предприятия могут улучшать представленность разнообразных групп и их интеграцию в коллектив.

Генеральные директора всегда публично лоббировали политические или социальные вопросы, положительно влияющие на их бизнес. Но мы стали свидетелями нового важного феномена – **«Современные руководители как гражданские активисты»**. Мы видим отстаивание позиций по вопросам, которые не имеют прямого отношения к бизнес-модели и успешное разрешение которых может повлиять на продажи как в одну, так и в другую сторону, когда клиенты проголосуют своими кошельками. Так зачем же брать на себя риск? Аарон Чаттерджи из Университета Дьюка и Майкл Тоффель из Гарвардской школы бизнеса предлагают руководство, которое лидеры могут использовать для оценки того, стоит ли высказываться, как и по каким именно вопросам, а также для выравнивания положительными эффектами возможных негативных последствий.

Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение наделали много шума, но что конкретно они значат для вас и вашего бизнеса? В статье **«Искусственный интеллект для реального мира»** Томас Дэвенпорт и Раджив Ронанки побуждают читателей взглянуть на ИИ «через призму бизнес-возможностей, а не технологий». Вместо трансформации авторы предлагают компаниям идти путем постепенной разработки и внедрения ИИ, причем сосредоточиться

не на замене им человека, а на расширении его потенциала. Авторы утверждают, что ИИ может удовлетворить три важнейшие потребности бизнеса: автоматизировать бизнес-процессы, дать понимание результатов анализа данных и привлечь клиентов и сотрудников. Предложенная ими четырехступенчатая модель интеграции искусственного интеллекта, а также примеры из реальной практики позволят компаниям лучше понять, как именно они могут использовать когнитивные технологии.

Для тех, чья работа не связана с высокими технологиями, аббревиатуры типа ИИ или AR могут звучать как абракадабра. Им будет полезно после прочтения предыдущей статьи изучить и следующую, под названием **«Почему каждой организации нужна стратегия дополненной реальности?»**. Вместе эти статьи помогут разобраться в том, что означают аббревиатуры и чем они могут быть полезны. Технологии дополненной реальности (AR), которые накладывают цифровые данные и изображения на реальные объекты, известны благодаря развлекательным приложениям вроде Snapchat и Pokemon Go. Однако в настоящее время предпринимаются попытки использовать AR в бизнесе для решения серьезных вопросов; Майкл Портер и Джеймс Хеппельманн заявляют, что это станет новым интерфейсом между человеком и машиной. Они рассказывают, что такое дополненная реальность и каково ее место в нашем мире, описывают развивающиеся технологии и приложения. Авторы объ-

ясняют тему для непосвященных и при этом делают подробный обзор возможностей AR, начиная с ожидаемых приложений в области логистики и дизайна и заканчивая удивительными разработками, позволяющими, к примеру, отделам кадров подгонять под сотрудника программу обучения с учетом его опыта работы или повторяющихся ошибок.

Независимо от того, являемся ли мы фрилансерами, у которых нет защиты и поддержки работодателя, или состоим в штате и просто работаем удаленно, сам способ нашей работы изменился. В статье **«Процветание в условиях гиг-экономики»** три профессора, специализирующихся на организационном поведении, – Джанпьеро Петрилери, Сьюзен Эшфорд и Эми Вжесневски – рассказывают о своем исследовании внештатных сотрудников, призванном выяснить, что необходимо для достижения успеха при самостоятельной работе. Они обнаружили, что наиболее эффективные независимые работники «культивируют четыре типа контактов – связанные с местом пребывания, с повседневными делами, с получением выгоды и личностные, – которые помогают им спокойно переносить эмоциональные взлеты и падения в процессе работы и получать энергию и вдохновение от своей свободы». Такое разделение на ключевые зоны поможет вам сохранить мотивацию, повысить производительность и внимание, а также избавит от ощущения отверженности и изоляции.

Меняется не только то, как мы работаем в качестве от-

дельно взятых индивидуумов. Сам контекст, в котором эта работа протекает, и наши организации – не важно, растут они или нет, – тоже изменился. В статье **«Как нам выжить в экономике хабов»** приводится перспективное исследование места бизнеса в обществе. Компании-хабы, такие как Alibaba, Apple и Amazon, представляют реальную ценность для пользователей, но, кроме того, данные и мощь сконцентрированы в руках нескольких крупных игроков, использующих весьма небольшую часть рабочей силы. Профессор Гарвардской школы бизнеса Марко Янсити и его коллега Карим Лакхани утверждают, что хабы продолжают захватывать все новые отрасли, еще больше наращивая мощь. «Чтобы оставаться конкурентоспособными, компаниям придется по-разному использовать свои активы и возможности, трансформировать свой основной бизнес, развивать новые способы получения дохода и определять области, которые можно защитить от вторжения хабов и других компаний, вытесненных из своих секторов экономики».

Еще один свежий взгляд на старую проблему можно найти в **«Руководстве для лидера по корпоративной культуре»**. Согласно общепринятой точке зрения, лидеры должны создавать и менять стратегию, но не культуру, которая укоренилась, незыблема и «бросила якорь в невербальном поведении, мышлении и социальных моделях». Это не так, заявляют профессор Гарвардской школы бизнеса Борис Гройсберг и его соавторы. Они утверждают, что возможно

изменить культуру вашей компании, но сначала вы должны понять, как она работает. Интегрировав результаты более чем 100 наиболее распространенных социальных и поведенческих моделей, авторы создали систему, позволяющую моделировать влияние корпоративной культуры на ваш бизнес и оценивать ее на соответствие стратегии. При правильном управлении культура может помочь руководителям добиться перемен и создать организации, способные процветать даже в самые трудные времена.

Большинство генеральных директоров и советов директоров маниакально сосредоточены на создании материальных благ для своих акционеров. Но управление на благо акционеров не то же самое, что управление на благо компании, особенно когда оно приводит к фиксации на краткосрочной перспективе. В статье **«Ключевая ошибка корпоративного управления»** Джозеф Бауэр и Линн Пэйн исследуют принципы и недостатки теории агентских отношений, которая рассматривает акционеров как «владельцев» компании и поддерживает широко распространенную ныне идею о том, что корпоративные управляющие должны в первую очередь заботиться об увеличении акционерной стоимости. Авторы выдвигают восемь предложений для внедрения модели, в основе которой лежит здоровье предприятия. Эта модель призвана вернуть компании к инновациям, стратегическому обновлению и инвестициям в будущее.

Что дальше? Движение #MeToo и бесчисленные сообще-

ния о сексуальных домогательствах на рабочем месте вынуждают нас менять управление отношениями в коллективе. В статье **«И что теперь?»** юрист Джоан Уильямс и историк-феминистка Сюзанна Лебсок исследуют вопрос, действительно ли настал конец культуре преследований. Компании все чаще делают выбор в пользу увольнения виновных вместо тихого урегулирования с жертвами подобных конфликтов. Но работодатели должны спокойно следовать предписаниям и реально оценивать достоверность жалоб. Они нуждаются в четких правилах и справедливых процедурах для борьбы с сексуальными домогательствами. Неожиданно для самих себя авторы дают такой заключительный совет: «Если вы подверглись домогательствам, сообщите о них. Мы не уверены, что дали бы такой же совет в качестве однозначного и единственного еще даже год назад».

Важнейшие мысли года находятся в ваших руках, в этом сборнике. Статьи, наполненные идеями по управлению командой, решению проблем, стоящих перед советами директоров и руководителями высшего звена, использованию искусственного интеллекта и дополненной реальности, урегулированию сложных вопросов, связанных с персоналом, таких как культурно-личностное многообразие и домогательства, помогут вам разобраться в ситуациях, с которыми вы уже столкнулись, и подготовиться к тем, что еще только появились на горизонте.

# Перегруженная организация

Марк Мортенсен, Хайди Гарднер

**ИТАК, СТАРШИЙ АДМИНИСТРАТОР**, назовем ее Кристина, контролирует запуск Analytix – новой облачной платформы для работы с большим объемом данных, – и предполагается, что она уложится в сжатые сроки. Еще две недели назад ее команда шла по графику, но с тех пор заметно отстала. Причина сбоя: несмотря на то что никаких проблем с Analytix не наблюдается, ее люди отвлекаются на другие проекты. Уже несколько дней Кристина не видела трех своих ключевых инженеров, потому что те были заняты вопросами безопасности продукта другой команды. И вот она вынуждена объясняться с генеральным директором, что не может выполнить взятых на себя обязательств, в то время как компании крайне необходим успешный запуск.

Историю Кристины нельзя назвать уникальной. По всему миру старшие менеджеры и руководители подразделений испытывают проблемы из-за конфликтов, причиной которых служит мультикомандность – когда сотрудники назначаются одновременно на несколько проектов. Но, учитывая значительные преимущества мультикомандности, она стала неотъемлемой частью жизни организаций, особенно в сфере исследовательской работы. Это позволяет группам обмени-

ваться человеко-часами и интеллектуальными возможностями сотрудников, минуя официальные и ведомственные препоны. И повышает эффективность. Немногие организации могут позволить своим сотрудникам сосредоточиться только на одном проекте и сидеть без дела в ожидании очередной задачи. Таким способом компании оптимизируют человеческий капитал, так же как это происходит с оборудованием на фабриках, где ценные ресурсы распределяются по группам, которые не используют их непрерывно. Это позволяет избегать дорогостоящих простоев на этапах замедления одних проектов и привлекать по мере необходимости высококлассных специалистов в другие, где их участие критически важно. Мультикомандность также обеспечивает важные каналы передачи знаний и распространения передового опыта внутри организации.

Однако, как бы ни были очевидны и ощутимы эти преимущества, они влекут за собой и значительные издержки, требуя управленческого контроля, – спросите об этом у Кристины. Организации открываются для риска распространения сбоев между командами, когда обмен участниками влияет на судьбы независимых проектов. В какой-то момент команды обнаруживают, что постоянная ротация членов ослабляет групповую сплоченность и идентичность, снижая доверие и затрудняя решение проблем. Сами работники также платят за это большую цену. Часто они испытывают стресс, усталость и истощение, поскольку не могут должным образом



управлять своим временем и поддерживать вовлеченность в отдельно взятый проект.

За последние 15 лет мы изучили совместную работу в сотнях команд из таких разных сфер, как профессиональные услуги, нефть и газ, высокие технологии и потребительские товары (см. врезку «Об исследовании»). Внимательно наблюдая за людьми на разных этапах проектной работы, мы собрали большое количество информации о мультикомандности. В этой статье мы обсудим, почему она так распространена в современной экономике, рассмотрим ключевые проблемы, которые возникают у руководителей организаций и команд, и дадим рекомендации по их решению.

## **Идея вкратце**

### **Плюсы**

Назначая людей в несколько команд одновременно, организации эффективно используют время и интеллектуальные ресурсы. Также это помогает решать сложные проблемы и обмениваться знаниями между группами.

### **Минусы**

Конкуренция приоритетов и другие конфликты могут мешать командам с общими участниками продвигаться вперед. Часто страдает групповая сплоченность. Люди, работающие на разных проектах

одновременно, могут выгорать, что вредит их вовлеченности и производительности.

## **Решения**

Лидеры могут смягчить эти риски, укрепляя доверие и личные отношения в коллективах с помощью ритуалов запуска и составления карт навыков, выявляя, какие группы наиболее уязвимы для сбоя, улучшая координацию между командами и создавая больше возможностей для обучения.

# Почему это стало важным сейчас

Само назначение сотрудников на несколько проектов одновременно не ново, но сегодня эта практика распространилась особенно широко. В ходе опроса более 500 менеджеров в глобальных компаниях мы обнаружили, что 81 % тех, кто работает в командах, одновременно задействованы еще в нескольких других. Кое-где эта цифра даже выше – например, 95 % в наукоемких отраслях.

Почему мультикомандность стала практически повсеместной? По ряду причин.

Во-первых, организации должны опираться на опыт нескольких дисциплин для решения большинства серьезных и сложных проблем. Предприятия борются с рисками кибербезопасности, которые охватывают такие разные области, как финансы, логистика и транспорт. Энергетические компании координируют глобальные мегапроекты, в том числе и открывают новые ресурсы. Транспортные и логистические фирмы доставляют эти ресурсы из пункта А в пункт Б независимо от состава груза и того, насколько пункты удалены друг от друга. Крупные строительные и производственные проекты в таких областях, как, например, авиаперевозки и городская инфраструктура, требуют тесного сотрудничества между подрядчиками и органами государственного регулирования. В этих условиях организации не могут полагаться

на универсалов, предлагающих комплексные решения. Они должны учитывать мнения экспертов с глубокими познаниями в различных областях. (Подробнее об этом см. в статье *Getting Your Stars to Collaborate: HBR*, January – February 2017.)

## **Об исследовании**

**За последние 15 лет мы изучали соотношение выгод и потерь от мультикомандности с таких позиций, как человеческий капитал, использование ресурсов, управление качеством и удовлетворенность клиентов. Мы:**

- провели углубленные исследования восьми глобальных компаний в сфере профессиональных услуг, где мультикомандность является нормой, включая статистический анализ баз данных и кадровых отчетов;

- опросили более 500 менеджеров среднего звена в глобальных компаниях, представляющих широкий спектр отраслей и профессий, для изучения тенденций в разных организациях и регионах;

- продолжаем исследование в технологической компании по оказанию услуг на 5000 рабочих мест, которая пытается оптимизировать мультикомандность; на сегодняшний день мы провели более 50 интервью с руководителями компании и лидерами групп, кроме того, мы разрабатываем организационные

эксперименты для проверки передового опыта и сбора данных по таким параметрам, как эффективность процессов, утомляемость сотрудников и удовлетворенность клиентов;

● продолжаем исследование моделей с помощью наших агентов, чтобы понять законы поведения больших систем взаимосвязанных команд; также мы применяем симуляции для моделирования мультикомандности, фокусируясь на понимании отношений между размером команды, процентом пересечений между группами и количеством проектов, в которые вовлечен каждый из сотрудников.

Во-вторых, из-за плотности рынков и уменьшения территориальных и отраслевых барьеров организации теперь испытывают все большее давление, побуждающее их сокращать издержки и растягивать ресурсы. Как отметил один менеджер по работе с клиентами из сектора профессиональных услуг, «чтобы оказывать эффективную поддержку клиентам, нам не нужно оплачивать пять рабочих недель специалиста, достаточно лишь одной недели его интенсивной работы». Вот почему «время простоя» между проектами и даже периоды замедления в рамках отдельного проекта становятся все более редкими. В те моменты, когда люди оказываются недостаточно задействованы, организации перебрасывают их на другие участки. В нашем исследовании мы обнаружили, что даже менеджеры высшего звена переключались между семьей и более проектами в течение одного дня, в те

чение же недели их число доходило до 25. В дополнение к этому технологии облегчают отслеживание рабочего времени сотрудников, даже если это всего лишь несколько свободных минут, и переброску их на другие проекты во время затихий.

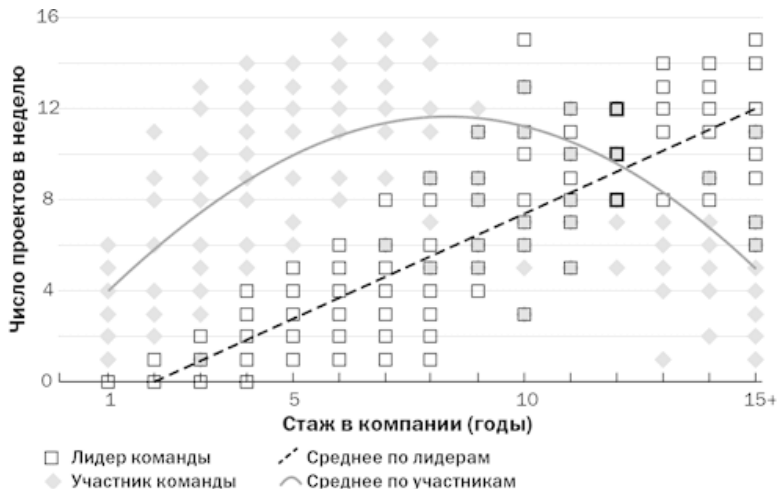
В-третьих, организационные модели постепенно отходят от иерархической, централизованной структуры, чтобы предоставить сотрудникам больше возможностей для участия в проектах и усилить привлечение, развитие и удержание талантов. Действительно, в условиях гиг-экономики отдельные сотрудники получили наибольший контроль за выполняемой ими работой, чем когда-либо (вспомните хотя бы программистов). Это сделало управление командой еще более значимым навыком, чем прежде. (Подробнее об этом см. в статье *The Secrets of Great Teamwork: HBR*, June 2016.) В то же время многопрофильность – и связанные с ней риски – взлетела на совершенно новый уровень. Все больше людей по собственному желанию добиваются контрактов и работают не только над несколькими проектами, но и в нескольких организациях сразу. Часто компании вынуждены делиться временем и навыками членов своих команд с конкурентами.

Хотя большинство руководителей признают растущее значение мультикомандности, немногие из них имеют полное представление о том, как она влияет на их организации, группы и отдельных сотрудников. Например, топ-менеджеры одной из компаний в сфере профессиональных услуг бы-

ли удивлены, узнав, кто именно в их организациях оказались выжатым как лимон из-за мультикомандности. Новым сотрудникам, работающим в компании первый год, приходилось переключаться между шестью проектами в неделю, что, казалось бы, уже немало. Однако их число резко возрастало пропорционально стажу сотрудника – кое-кому из проработавших в компании шесть и более лет приходилось обслуживать до 15 проектов в неделю. Поначалу более опытные сотрудники входили в небольшое число команд, но чем старше они становились, тем больше команд хотели видеть их у себя в одно и то же время. (См. врезку «Кто страдает от мультикомандности?».) Интервью показали, что одновременная работа в нескольких командах становится причиной сильного стресса (человека словно «окучивают» со всех сторон руководители разных групп), несмотря на очевидные преимущества вроде извлечения уроков из одних проектов и применения их в других.

### **Кто страдает от мультикомандности?**

В одной из компаний по оказанию профессиональных услуг наиболее пострадавшими от мультикомандности оказались сотрудники среднего звена – по мере накопления опыта им приходилось помогать во все большем числе проектов. А чем старше они становились, тем выше были их шансы возглавить несколько групп одновременно.



Перед нами классическая проблема «слепых и слона». Да, управляющие видят отдельные преимущества и некоторые недостатки, но, как правило, это происходит не сразу, поскольку в процесс вовлечены разные механизмы на разных уровнях. Представьте себе, например, менеджера по продажам, который пытается предлагать клиентам лучшие решения, полагаясь на опыт членов своей команды в других проектах. Это невозможно, если время каждого сотрудника распределено между пятью проектами – команда попросту лишена пропускной способности и даже возможности сесть и поделиться наработками. Или представьте себе руководителя проекта, который думает, не привлечь ли третьего инженера в свою команду – всего на 10 % от его полной занято-



сти, – чтобы облегчить жизнь двум другим, уже не справляющимся с нагрузкой. Возможно, он не понимает, что такого рода «винегрет» и есть причина, по которой его первым двум инженерам угрожает опасность – ведь они тоже втянуты в несколько конкурирующих проектов. И подобных примеров предостаточно.

Главные преимущества мультикомандности – эффективность и поток знаний, а ее издержки, как правило психологического характера, внутри- или межличностные. Это служит причиной того, что они отслеживаются и управляются менее тщательно, если это вообще происходит, и часто руководители их не осознают, что сводит на нет все преимущества мультикомандности.

# Устранение проблем

Благодаря нашим исследованиям и консалтинговой деятельности мы разработали несколько методов, при помощи которых руководители организаций и отдельных рабочих групп могут сократить издержки мультикомандности и повысить прибыль от использования ее преимуществ. Ниже мы опишем их.

## Приоритеты для руководителей групп

Координация усилий членов (как внутри отдельных групп, так и между ними) и содействие их вовлеченности и адаптации являются ключевыми задачами командных лидеров. Уделите внимание этим целям на раннем этапе, еще до того, как ваша команда впервые встретится, и вы сможете установить более прочные отношения, снизить затраты на координацию, ослабить трения в коллективе, предотвратить политические стычки и выявить возможные риски, чтобы смягчить их последствия. Вот как это сделать:

### **Цели мультикомандности**

(и проблемы, которые мешают их достижению)

Цели для команд	Проблемы
<p><b>Сокращение издержек</b> благодаря использованию простаивающих сотрудников на других проектах.</p> <p><b>Усовершенствование процесса</b> в результате обмена передовым опытом и идеями через общих участников</p>	<p>Ослабление отношений и согласованности в командах и проектах.</p> <p>Стресс и истощение сотрудников, особенно когда они перегружены заданиями с превышением норм рабочего времени.</p> <p>Затраты на координацию между командами во избежание накладок в проектах с общими участниками.</p> <p>Трудные переходы, когда: участники переключаются между задачами, а их нагрузка определяется относительно навыков других членов команды; приспосабливаются к разным ролям (босс в одной команде, но подчиненный в другой); изучают новые групповые контексты с незнакомыми процедурами, символами, шутками, ожиданиями, порогом терпимости и т.д.</p> <p>Спад в обучении, поскольку сотрудникам не хватает времени, чтобы поделиться знаниями и идеями.</p> <p>Снижение мотивации из-за того, что участники задействованы лишь небольшой процент своего времени на каждом из проектов</p>
Цели для организаций	Проблемы
<p><b>Способность решать сложные проблемы</b> благодаря участникам, имеющим глубокие специализированные знания.</p> <p><b>Повышение эффективности распределения ресурсов</b> между проектами (никто не занят в проектах, требующих менее 5% его рабочего времени).</p> <p><b>Увеличение интенсивности обмена знаниями</b> через общее членство</p>	<p>Политические трения и другие противоречия при перегруппировках человеческих ресурсов.</p> <p>Затраты на координацию согласований сроков проектов, даже если они не связаны общей темой или производственным процессом.</p> <p>Ослабление корпоративного духа, когда люди начинают ощущать себя товаром.</p> <p>Повышенный риск распространения сбоев через общих участников</p>

**Правильно сформируйте команду, чтобы установить доверительные и дружеские отношения.** Когда люди долго работают в одном коллективе, они узнают подробности личной жизни своих коллег – об их семьях, увлечениях, событиях жизни и подобных вещах. Благодаря этому они лучше координируют свои действия (например, они в курсе, что этот сотрудник всегда офлайн, когда его дети ложатся спать, а другой посещает спортзал во время обеденного перерыва). Но что еще более важно, создает прочные межличностные связи и доверие, которые необходимы членам команды для положительной обратной связи, обмена ценными контактами и использования технических знаний друг друга.

При мультикомандности, напротив, люди, как правило, чрезмерно сосредоточены на эффективности и не склонны делиться личной информацией. Если вы не уделяете особое внимание их личным взаимодействиям, то, скорее всего, у них останутся лишь смутные представления о товарищах по команде, а это грозит тем, что снизится скорость отклика в коллективе, упадет заинтересованность в командном результате и прочие показатели. Поэтому убедитесь, что у новых членов команды будет возможность узнать своих коллег поближе. Это также поможет сотрудникам, которые работают дистанционно, больше доверять другим. Один бостонский дизайнер рассказал нам о своей британской коллеге:

«Раньше я думал, что Сильвия холодная и замкнутая, потому что она никогда не участвовала в наших мозговых штурмах. Вместо этого она отправляла свои послания позже, иногда напрямую директору проекта. Но однажды я оказался в Лондоне, мы провели с ней несколько дней, работая вместе, и я понял, что она интроверт, которому просто нужно время, чтобы обработать идеи, прежде чем ответить. Кроме того, поскольку она никогда не видела вживую никого из команды, ей было трудно отслеживать, кто и что сказал во время голосовых конференций; она узнавала только специфический акцент нашего босса».

После того как дизайнер поделился этим открытием с руководителем группы, команда переключилась на видеозвонки, чтобы каждый мог видеть Сильвию и она, в свою очередь, была уверена в том, что комментирует высказывание, обращаясь к его автору, а не к кому-то еще.

Ритуал запуска рабочей группы – по возможности персонафицированный – очень помогает, особенно если участники расскажут о целях своего личного роста. В McKinsey каждый член команды, включая лидера, объясняет, как он планирует использовать этот проект для создания или улучшения какого-то важного навыка. Такой уровень открытости не только побуждает людей показывать свои слабости (что, по сути, и является доверием), но также позволяет членам команды понять, как именно они могут помочь друг другу.

Ритуал запуска может показаться ненужным шагом, если

все уже знакомы и готовы к погружению в процесс, но исследования показывают, что такой старт проекта может повысить производительность команды на 30 %, отчасти потому, что они усиливают одноранговую ответственность. Заранее уточняя роли и цели и устанавливая групповые нормы, вы даете людям возможность узнать, чего им ожидать от своих коллег. Это необходимо в любой команде, но особенно имеет значение в организациях, где распространена мультикомандность и люди одновременно имеют несколько наборов ролей, целей и норм для успешной работы по разным направлениям.

В командах, где ротация особенно высока, вам необходимо периодически делать «перезагрузку» при принятии новых членов и для того, чтобы оценить и актуализировать согласованные ранее процессы и ожидаемые результаты. Хорошим правилом будет делать это каждый раз, как только обновилось 15 % команды.

**Составляйте карты навыков членов команды.** Досконально изучите возможности, которые каждый привносит в проект, – узкотехнические навыки и более широкие познания, такие как знакомство с процессом принятия решений клиентом, или опыт ведения переговоров, или понимание основного целевого рынка. Убедитесь, что все осознают, какой именно вклад вносит в общее дело каждый участник. Это увеличивает шансы на то, что члены команды бу-

дуг учиться друг у друга. Гордость, с которой люди делятся своими знаниями, и сплоченность, которой способствует наставничество со стороны коллег, часто не менее ценны, чем фактические знания, которыми они делятся.

Как и в случае с запуском, составление карты навыков может показаться излишним, если многие участники уже работали вместе. Но мы обнаружили, что даже в таких командах распространено устаревшее понимание о вкладе отдельных членов и часто их опыт не согласуется с опытом товарищей по группе. В результате они могут спорить о том, какие у них ролевые функции, или даже начать конфликтовать во время рабочего процесса, полагая, что к ним несправедливы. Кроме того, будет тратиться время на поиски внешних ресурсов, в то время как коллега уже обладает необходимыми знаниями, а это плюс ко всему еще и демотивирует тех, чьи навыки пренебрегли.

Налоговый эксперт по имени Шериф столкнулся с подобными проблемами, когда присоединился к группе из четверых коллег, чтобы помочь им привлечь нового клиента. «Мы уже не раз работали вместе на других проектах и предполагали, что знаем чуть ли не “эрогенные зоны” друг друга, – сказал он нам. – Однако со временем я все больше и больше разочаровывался из-за того, что два моих партнера не давали вставить мне ни слова о налоговом урегулировании в презентацию – зачем я тогда был нужен команде?! Ведь я только что успешно разрешил почти такой же вопрос в другой

команде. Это подрывало мой авторитет, и чем больше они пытались отодвинуть меня, тем более сварливым я становился». За несколько дней до встречи с клиентом группа все-таки вынесла этот вопрос на обсуждение, и тут наконец выяснилось, что Шериф как раз оттачивал свои экспертные навыки по данной теме в других проектах, частью которых являлся. Коллеги просто не способны были понять, что именно он им предлагает. «Мы все работали на стольких одно-временных проектах, что наши знания и навыки менялись очень быстро, – подвел итог Шериф. – Неудивительно, что у нас возникли трения».

Картографирование навыков помогло бы избежать этой ситуации. Кроме того, оно упрощает общение – не нужно отвлекать вопросами всех, если вы знаете, кто конкретно разбирается в проблеме. И это дает членам команды возможность время от времени привлекать друг друга для повышения качества, что бывает непросто, когда люди часто сменяются. Создание в коллективе равной ответственности освобождает вас как руководителя команды от ежедневного надзора, и вы можете заняться поиском потенциальных угроз проекту, в том числе от других команд, или подготовиться к неизбежным переговорам о совместном использовании ресурсов.

**Правильно распределяйте время между командами.** Когда вы формируете рабочую группу, заранее пого-



ворите о конкурентных преимуществах каждого участника. Прогнозируя периоды кризисов в разных проектах, вы сможете менять дедлайны или планировать увеличение расхода человеко-часов в определенные моменты. Выносите эту тему на обсуждение, чтобы люди не чувствовали себя виноватыми в конфликтах, чтобы команда смогла активно и продуктивно решать проблемы в будущем.

Выбор правильной периодичности встреч облегчит распределение времени между командами и управление конкурентными преимуществами. Для начала вам необходимо запланировать несколько общих собраний на решающих этапах каждого проекта. (Исследования показывают, например, что временной экватор любого проекта является жизненно важной точкой контроля, поскольку люди переключаются на более «высокую передачу» и внезапно осознают, насколько они ограничены по времени.) Сделайте посещение собраний обязательным и убедитесь, что каждому члену команды будет выделено время для выступления – хотя бы десять минут. Проведите регистрацию участников заранее и удостоверьтесь, что все будут свободны на время собрания от работы в других проектах. Идеально, если корпоративная культура будет придавать контрольным собраниям высокий приоритет. Если нет, потребуются согласования с другими командными лидерами, прежде чем утвердить график.

Когда вы планируете межгрупповые встречи, привлекайте на них только тех, чье участие действительно необходи-

мо, – так вы минимизируете конфликты между командами. Большую часть времени вам не нужны все. Встречайтесь в подгруппах, когда это возможно. Не забывайте использовать технологии: не нужно назначать корректирующие встречи, рассылайте участникам краткие мейлы или обновляйте информацию на онлайн-панели проекта, чтобы члены группы могли отслеживать прогресс по мере необходимости. Конечно, технологии не заменяют взаимодействия лицом к лицу, но они могут помочь в случае, когда организовать собрание затруднительно. Будьте креативны: молодые сотрудники с большей вероятностью посмотрят 30-секундное видео про обновления, чем станут вчитываться в двухстраничное послание. Короткие спонтанные видеоконференции в Skype или FaceTime будут держать вас в курсе того, какие сроки довлеют над членами вашей группы в других проектах; это визуальное взаимодействие также поможет вам отследить их уровень стресса и мотивации.

**Создайте обучающую среду.** Обучение делает работу более содержательной, и предполагается, что именно оно является основным преимуществом мультикомандности, но на деле этому часто мешает нехватка времени. Кроме того, имеются и другие препятствия: даже если вы поработали над созданием доверительных отношений и личных связей в команде, многопроектникам будет сложнее даваться обратная связь, чем постоянным членам команды. Люди, чье время

распределено между несколькими рабочими группами, не склонны регулярно наблюдать за действиями своих коллег или своевременно вносить критические замечания. Участникам, которые видят только фрагмент проекта, может не хватать контекста, чтобы понять, какой тип обратной связи от них требуется. Они стремятся сосредоточиться на краткосрочных задачах и общаться друг с другом только в случае необходимости.

Рассмотрим это на примере Кэрри, которая была назначена руководителем отдела развития крупной столичной больницы, а члены ее новой команды в количестве 20 человек делили свое рабочее время между десятками проектов еженедельно. Через шесть месяцев Кэрри осознала проблему: «Мы все будто жили в пустыне обратной связи. У меня не было буквально ни одного комментария за полгода в теме о том, как мне улучшить свою работу, несмотря на несколько проваленных за это время проектов». Чтобы изменить общую атмосферу в команде, она начала творчески моделировать систему запросов и ответов. «Делая это изо дня в день, я стала создавать среду, в которой люди делились бы своими проблемами, чтобы получить помощь коллег, как только возникала такая необходимость, – рассказала Кэрри. – Со временем стало возможным вводить уже более формальные процессы контроля над проектами, и это позволило учиться на ошибках друг друга, не опасаясь наказаний или обвинений».

Вы также можете назначать членов команд из других проектов или офисов в качестве руководителей подгрупп проекта для повышения выгод от большего числа контактов; такое назначение повышает вероятность взаимного обучения в коллективе. С этой же целью вы можете объединять высококвалифицированных членов команды с менее опытными, при этом не забудьте напомнить, что выигрывают от обмена опытом и те и другие.

Стимулируйте любопытство, задавая вопросы типа «Что, если?..», в тех случаях, когда разные мнения могут дать новое понимание. Если вам задан вопрос, на который другой член команды может ответить более полно, учтите это и направьте к нему задавшего вопрос, предложив эксперту провести небольшое обучение.

**Повышайте мотивацию.** В традиционных устойчивых командах сильное чувство сплоченности и групповой идентичности мотивирует участников. Но лидерам в условиях мультикомандности нужно больше использовать возможности обмена. Когда участники задействованы в проекте лишь небольшое количество времени, их заинтересованность в нем может естественным образом угаснуть. Их внутренний бухгалтер заставляет спросить себя: «Если я получаю за участие в этом проекте только 10 % своей зарплаты, то сколько же времени и усилий должен вложить в него?» Поэтому выясните, что может представлять ценность для таких участ-

ников вашего проекта, и сформулируйте рабочий процесс с учетом этих наград. Например, если речь идет о поколении Y, для которого характерно формировать передаваемые навыки, вы можете устраивать периодические встречи, чтобы члены команды могли делиться информацией и узнавать что-то новое, или провести обучающий семинар по завершении проекта.

Помните также, что чувство справедливости – движущая сила многих форм поведения. Если одни люди работают на износ, а другие в это время расслабляются, то первые быстро становятся демотивированными. Когда каждый работает по многим направлениям, коллегам бывает трудно понять и оценить реальную нагрузку своих товарищей. Будучи лидером, публично признавайте вклад в общее дело разных членов команды, чтобы он становился видимым для всех, порождая картину коллективных усилий.

Подобно Кристине, разочарованному лидеру команды разработчиков Analytix, вы, возможно, тоже чувствуете напряжение от необходимости делиться людьми с другими командами. Пока вы не достигли точки кипения, сделайте эти шаги, чтобы прояснить ситуацию и начать управлять групповыми взаимосвязями.

## **Приоритеты для руководителей организаций**

Если вы возглавляете организацию, в которой распростра-

нена мультикомандность, вам необходимо внимательно следить за тем, как и в каком количестве распределяется персонал между командами. Мы обнаружили, что можно снизить организационные риски и стимулировать инновации, выполнив следующие действия.

**Составляйте карты и анализируйте взаимозависимость человеческого капитала.** Схемы наложения командных карт для анализа варьируются от концентрированных, когда большинство участников задействовано всего в нескольких командах, до высокодисперсных, когда число команд велико.

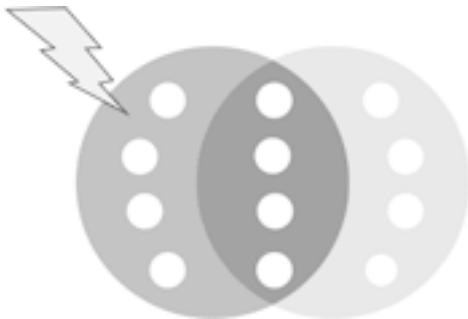
Каждая схема имеет свои последствия для риск-менеджмента. Когда внезапная проблема накрывает один из проектов, призыв «Свистать всех наверх!» выдергивает специалистов из других команд, причем с непропорционально большим негативным эффектом для групп, работающих по концентрированной схеме. Если же мультикомандность носит распределенный характер, то сбой коснется большего числа команд, хотя каждая и пострадает в меньшей степени. (См. врезку «Кто принимает удар?»).

Имеются также последствия и для обмена знаниями. Члены команд, перенося с собой передовой опыт из одного проекта в другой, проверяют, что работает, а что нет, в новых заданных условиях. Высококонцентрированная схема способствует скорейшей передаче идей от одной команды к другой;

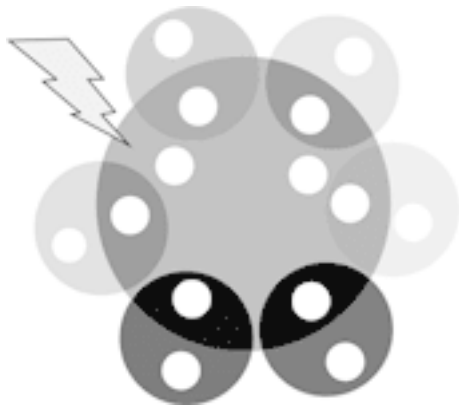
высокодисперсная – облегчает их широкое распространение среди большего числа групп.

## **Кто принимает удар?**

Когда две группы задействуют большой процент одних и тех же участников, сбой в одной из них отражается и на второй, потому что люди бросают все силы, чтобы помочь той команде, которая в этом нуждается.



Когда на множество команд приходится только один или два общих участника, сбой в одной группе оказывает незначительное влияние на другие, но оно заметно во всей организации.



Поддерживайте точную карту связей между командами в вашей организации с помощью периодических уточнений от менеджеров и членов команд. Частота этих уточнений будет зависеть от жизненных циклов ваших команд. Потребуется проводить их чаще, если команда или задания обновляются каждую неделю, и реже в случае годовичного проекта с постоянными участниками. Такой обзор поможет вам увидеть, какие команды не чувствуют тенденции в силу, например, своей изолированности, а какие настолько переплетены, что возникают риски, связанные с участниками, которые входят в несколько групп.

Вопрос, который нам задают чаще всего в связи с составлением карт взаимозависимостей, звучит так: «Какое значение будет оптимальным?» К сожалению, волшебного ответа не существует – ни в том, что касается пересечений между



группами, ни в отношении числа проектов на одного человека. И то и другое сильно зависит от контекста. Когда команды схожи по своим задачам и культуре, переход между ними является относительно простым, поэтому вы можете допустить большее число пересечений и участники могут быть задействованы в большем количестве проектов. Однако переходы из группы в группу с разными задачами и культурами должны быть сведены к минимуму, хотя это и наиболее существенные и ценные перемещения. Интересно, что возможно и обратное утверждение, когда объем работы в разных командах различается – задействованные сотрудники не пользуются высоким спросом во всех командах одновременно и не подвержены выгоранию, как, скажем, налоговые консультанты в апреле.

После того как вы провели анализ, самое время устранить обнаруженные недостатки, и это подводит нас к следующим двум шагам.

**Активизируйте потоки знаний.** Уделяйте пристальное внимание командам, в которых мало или совсем нет сотрудников, задействованных в мультикомандности, – будь то по замыслу или случайно. Этим «островам» потребуется помощь, чтобы быть в курсе происходящего в организации, чтобы делиться своими знаниями и идеями, а также выбрать оптимальный ресурс для решения той или иной задачи. Вашей целью станет установить обмен знаниями как куль-

турную норму, которая подразумевает, что все сотрудники осознают очевидные плюсы этого. Как и в случае любого культурного сдвига, важно подавать пример и вознаграждать тех, кто ему следует. Но сказать – еще не значит сделать. Чтобы упростить процесс, выделите преимущества обмена опытом и предоставьте ритуалы и технологии, содействующие ему, такие как общие обеды и онлайн-форумы. Одна технологическая компания, с которой мы работали, стала отмечать прорывы в проектах, перенимающих передовой опыт. Другой пример: команда исследователей и разработчиков в производственной компании месяцами получала благодарности от сотрудников, которые приобрели новые знания с помощью их совместных проектов. В обоих случаях наша цель состояла в том, чтобы прояснить преимущества обмена знаниями и уменьшить то давление, которое люди испытывают, с головой погружаясь в неотложные задачи.

**Создайте буфер против сбоев.** Как вы можете предотвратить распространение сбоев из одной команды в другие? Зачастую никак, но, располагая информацией о том, как связаны между собой группы через общих участников, вы сможете предвидеть, как именно эти сбои будут передаваться, и спланировать небольшое ослабление системы, чтобы поглотить их ударную волну. Это не значит, что люди должны сидеть сложа руки. Скорее вы дадите им возможность переключать внимание туда, где оно более необходимо. Одна ин-

женерная фирма, с которой мы работали, выявила нескольких наиболее квалифицированных специалистов по ремонту и приписала их к долгосрочным проектам, которые не пострадали бы, если бы пришлось перебрасывать их на горячие участки. Это принесло дополнительную пользу: сотрудникам давали интересные задачи, которые казались им особенно привлекательными на фоне ежедневной однообразной работы.

Требуется критический взгляд и четкий набор стратегических приоритетов, чтобы определить, какие из проектов могут быть сорваны, а какие нет. Иногда имеет смысл придать некоторым проектам статус «неприкосновенных», освобождая их участников от запросов из других команд. В целом идея заключается в том, чтобы реагировать на возникающие проблемы, не жертвуя при этом постоянными командными интересами. Конечно, даже если вы ввели инертность в дизайн команды, иногда вам потребуется прибегать к дополнительным ресурсам для спасения критически важных проектов, давших сбой. Но другие команды пострадают от этого гораздо меньше.

Ничто из предложенного не решается легко. Возможно, вам придется поработать с отделом кадров или айтишниками для создания процессов и систем, которые позволят более точно отслеживать мультикомандность в рамках всей организации. Возможно, вам даже понадобится создать новую должностную позицию для эффективной координации этих

действий. Возможно, руководителям и членам их команд, которые привыкли к свободе действий, особенно в предпринимательской среде, это покажется избыточным контролем и они будут сопротивляться такому надзору. Тем не менее такие инвестиции имеют смысл, ведь на деле неисправление ошибок мультикомандности обходится дороже. Если вы открыто говорите о проблемах, которые пытаетесь решить, люди с меньшей вероятностью будут чувствовать, что находятся под пристальным наблюдением или ограничены, и смогут увидеть во всем этом положительный эффект.

В наши дни почти каждый специалист является членом нескольких параллельных команд. Руководители организаций и отдельных рабочих групп вместе могут максимально использовать эту тенденцию, создавая условия, в которых мультикомандность смогла бы процветать. Эти условия включают в себя управление рисками взаимозависимости, определение конкурирующих групп и их приоритетов, а также устранение препятствий для стратегической координации между группами. И некоторые из них способствуют установлению более крепких связей и большего доверия среди людей, которые проводят вместе лишь незначительную часть своего времени.

Как ни крути, все это требует значительного времени и усилий. Однако организации платят несоизмеримо бóльшую цену, когда не вкладывают их в мультикомандность в своем стремлении к сиюминутной выгоде.

*Впервые опубликовано в выпуске за сентябрь – октябрь  
2017 года.*

# Почему мы недооцениваем компетентное управление?

Рафаэлла Садун, Николас Блум, Джон ван Ринен

**В ПРОГРАММАХ МВА СТУДЕНТОВ УЧАТ,** что компании не могут полагаться в конкурентной борьбе на управленческие компетенции, поскольку их слишком легко скопировать. Операционная эффективность – делать то же, что и другие компании, но делать это исключительно хорошо – не приводит к устойчивому преимуществу в конкурентной борьбе. Мудрость гласит: чтобы быть первой, компания должна занять уникальную стратегическую позицию – делать нечто иное, чем ее конкуренты. Это то, на чем должен сосредоточиться топ-менеджмент, оставляя организационные задачи и выполнение плана менеджерам среднего и нижнего звена.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.